



Al contestar refiérase a: **ID-91773**

AD-AOPER-0074-2023

26 de junio de 2023

Máster

Vilma Campos Gómez, gerente

GERENCIA ADMINISTRATIVA -1104

Licenciado

Manuel Montillano Vivas, director

DIRECCIÓN PLAN INNOVACIÓN-1184

Estimado(a) señor(a):

ASUNTO: Oficio de Advertencia referente al recurso humano para la continuidad del proyecto “Plan Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS”

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo 2023 y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se advierte sobre la necesidad de brindar continuidad del proyecto “Plan Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS”, a fin de que sea valorado para la toma de decisiones y acciones que compete a esa Administración.

Sobre este particular, el “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS”, fue aprobado por la Junta Directiva de la Caja mediante el artículo 20° de la sesión No. 8754, celebrada el 04 de diciembre del 2014, con el propósito de establecer en la Institución un modelo de procesos y servicios eficientes e integrados, habilitado en tecnologías de información que permitirán la mejora en la gestión financiera y logística.¹

A partir de febrero de 2016, dio inició la “Fase Cero” del proyecto, cuyo objetivo fue diseñar y estructurar el Plan de Innovación, para lo cual, se autorizó la contratación de una consultoría externa, adjudicándose a Price Waterhouse Coopers Consultores S.R.L., mediante la “Contratación de consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS”, licitación No.2015LA-000029-0510. Como resultado de la fase cero se aprobaron 14 productos, entre los que se destaca la “*Etapa 7: Definición del modelo de gobierno*”, elaborado por la firma PricewaterhouseCoopers, donde se desarrolló el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación², que definió estructura, responsabilidad, roles, competencias funcionales y competencias gerenciales, entre otros. Aunado a lo anterior, se incluye el detalle de los roles, matriz de responsabilidades, matriz de decisiones y competencias requeridas del líder de programa, líderes y co-líderes de proceso, expertos de proceso y coordinador de proyecto/acción (para mayor detalle referirse al Anexo 1).

En línea con lo anterior, es importante destacar que en el entregable “*Etapa 7: Definición del modelo de gobierno*”³, elaborado por PwC, se establecieron los perfiles requeridos para los roles propuestos, según se describe en el cuadro 1, asimismo, en ese documento se indicó que “(...) *Los perfiles de puesto sugeridos son resultado del análisis en conjunto con el área de Capital Humano de la CCSS; quienes son los conocedores de la estructura de puestos que se maneja en la Institución.* (el resaltado no es del original).

Cuadro 1

¹ De conformidad con lo indicado en el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas (octubre 2016).

² Elaborado en octubre 2016.

³ De conformidad con lo expuesto en el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación (octubre 2016)

Capacidades requeridas para la administración del Portafolio definido por PwC, 2016

Rol	Perfil de Puesto
Líder de Programa	Jefe de Área
Coordinador de Proyecto/ Acción1	Jefe de Subárea
Líderes y co-líderes de proceso	Perfil actual que tiene cada líder o co-líder de proceso
Expertos de proceso	Perfil actual que tiene cada líder o co-líder de proceso

Fuente: Elaboración propia. Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, elaborado por PwC, Fase cero

Aunado a lo anterior, en el entregable de fase cero “*Etapa 6: Definición de Proyectos del Programa*”, se definió en el inciso 4.5 Factores críticos de éxito para lograr los beneficios propuestos, entre los factores se destaca:

*“Equipos de alto desempeño: el equipo de trabajo está altamente motivado, cuenta con las **habilidades necesarias para el desarrollo de los diferentes programas y proyectos**, y es respaldado por las Gerencias y Direcciones de la CCSS para su participación en el Portafolio de Innovación.”* (el resaltado no corresponde al original).

Una vez culminada la fase cero del Proyecto, la administración presentó ante la Junta Directiva de la Institución, en la sesión N° 8901, artículo 25°, del 27 de abril, 2017, los entregables realizados por PricewaterhouseCoopers (PwC), acordando el Órgano Colegiado dar por conocidos los resultados finales de los entregables y se solicitó a la Administración continuar con las acciones que permitan la implementación efectiva de la solución tecnológica del Plan de Innovación.

El proyecto actualmente se encuentra en ejecución de la fase de Implementación, según se expone a continuación:

Cuadro 2
Fases Proyecto Plan de Innovación

Fase	Descripción	Fecha	Porcentaje de avance
Fase de Diseño (fase cero)	Se realizó la confección de los términos de referencia para la definición de un modelo operativo integrado mediante soluciones tecnológicas	2016-2017	100%
Fase de Contratación	Corresponde a la adquisición de las soluciones tecnológicas que apoya el modelo de gestión operativa	2018-2020	100%
Fase 1 y 2: Implementación	Atinente a la implementación a nivel Institucional de las funcionalidades básicas tecnológicas contratadas del ERP, que permitan automatizar los procesos meta críticos definidos durante la “Fase Cero”. Tendrá por objetivo complementar las capacidades, con productos, procesos y servicios que permitan cubrir los requerimientos no implementados en Fase Uno, así como optimizar, perfeccionar y robustecer la Solución Integral.	Noviembre 2020 a Junio 2025	62,35%

Fuente: Elaboración Propia. Informe ejecutivo para la Junta Directiva Plan Innovación, diciembre 2022 y artículo 10° de la sesión No. 9324 celebrada el 10 de abril de 2023.

De lo anterior, es relevante mencionar que la Junta Directiva mediante el acuerdo segundo, del artículo 10° de la sesión No. 9324 celebrada el 10 de abril de 2023, aprobó la nueva propuesta de cronograma y tolerancias del Programa Plan Innovación, a fin de que la salida en vivo se realice en el 2025.

Asimismo, la Institución para el desarrollo e implementación del Plan de Innovación ha definido un costo total del programa de ₡27.443.451.245,57, (Veintisiete mil cuatrocientos cuarenta y tres millones cuatrocientos cincuenta

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

y un mil doscientos cuarenta y cinco colones con 57/100) de los cuales a diciembre 2022 se han gastado ¢13,529,621,464.07 (trece mil quinientos veintinueve millones con seiscientos veintiún mil cuatrocientos sesenta y cuatro colones con siete céntimos), que representa el 49,30% del costo total presupuestado.

Dentro del presupuesto del proyecto, se realizaron tres contrataciones de las cuales dos se encuentran en ejecución. De conformidad con lo acordado por Junta Directiva, en el artículo 10° de la sesión N° 9324, celebrada el 10 de abril del año 2023, las contrataciones vigentes se encuentran en análisis para su modificación y ampliación. En ese sentido, a continuación, se detallan los procesos contractuales gestados para el Plan de Innovación en la fase de implementación:

Cuadro 3
Procesos Contractuales en la Fase de Implementación del Plan de Innovación

Numero de procedimiento	Objeto contractual	Empresa adjudicada	Monto adjudicado	Inicio Contrato	Plazo de Entrega
2018LN-000008-5101	Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social	Consortio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica S.A	\$15.545.597,10	16/11/2020	32.5 Meses
2020LN-000002-0001101142	Contratación de servicios profesionales de consultoría para acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la CCSS	Price Waterhouse Coopers S.R.L	\$4.999.448,00	20/04/2021	24 meses mediante ordenes de pedido. Entrega según demanda
2020LN-000001-1103	Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación de los modelos conceptuales de costeo de la CCSS, el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial	Ernest And Young S.A.	\$939.185,50	13/04/2021	18 meses Entrega según demanda.

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, en la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101, adjudicada al Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica, S.A, se firmó el contrato N°. 2020-09, el 5 de mayo de 2020, donde se destaca un listado de beneficios esperados que responden a las necesidades de alcance, eficiencia, rendición de cuenta, capacidad de control, integración de la información y automatización, entre otros, según se detallan a continuación:

Cuadro 3
Beneficios esperados

Código	Beneficio	Impacto	Fase
B01	Adecuado costeo de la manufactura (costo unitario, planificado y real y/o bienes servicios)	Medio	1
B07	Integración de la cadena de abastecimiento	Medio	1
B08	Integración del costeo de manera transversal a las operaciones de la Institución	Medio	1
B09	Optimización de la gestión y control presupuestario	Bajo	1
B10	Planificación de la producción integrada con programación de compras	Bajo	1
B11	Planificación del mantenimiento	Medio	1
B12	Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión por resultados y rendición de cuentas	Bajo	1
B13	Proceso colaborativo de planificación de la demanda	Bajo	2
B14	Proceso integrado de la gestión de activos fijos	Medio	1
B15	Registro integrado y automatizado del proceso de Contabilidad	Medio	1
B16	Soporte integral al proceso de recursos humanos	Bajo	2
B21	Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua	Bajo	1
B22	Incorporación de las mejores prácticas de procesos reconocidas a nivel mundial	Medio	1
B23	Mayor eficiencia en la ejecución de los procesos institucionales	Medio	1
B24	Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación	Bajo	1



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

B25	Sistemas integrados con actualización en línea y mayores facilidades para el uso de la información	Medio	1
-----	--	-------	---

Fuente: Cartel Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101

De lo expuesto, se observó que la Institución ha invertido a diciembre de 2022 en el Plan de Innovación ₡13,529,621,464.07 (Trece mil quinientos veintinueve millones seiscientos veintiún mil cuatrocientos sesenta y cuatro colones con 07/100); siendo que dentro de esos gastos se adjudicaron contratos para la fase de implementación del sistema, de los cuales dos se mantienen en ejecución.

Sobre la rotación del recurso humano asignado al Plan Innovación

En aras de dar continuidad al proyecto, se presentó ante la Junta Directiva de la Institución la propuesta para dotar de recurso humano según el Modelo de Gobernanza diseñado por la empresa PwC, para el desarrollo de cada fase del plan. Para lo anterior, el Órgano Colegiado, a través del acuerdo segundo del artículo 8° de la sesión No. 9046, celebrada el 22 de agosto de 2019, autorizó a la Gerencia Financiera la aplicación de las “Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos” para dotar del recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades del Plan Innovación.

Posteriormente, Junta Directiva mediante el acuerdo tercero artículo 7° de la sesión ordinaria N° 9298, celebrada el 01 de diciembre del año 2022, solicitó *“a la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección de Planificación Institucional (...) una propuesta de procedimiento para la creación, uso y control de plazas de servicios especiales, normativa que permitirá el cierre progresivo del uso a nivel institucional del modelo de sustitución de plazas, y simultáneamente, la dotación de las plazas requeridas para la continuidad de los proyectos y actividades que de forma excepcional ocupen contar con personal adicional para su desarrollo.”* Asimismo, en el acuerdo sexto, el Órgano Colegiado autorizó el uso del modelo de sustitución de plazas en el mismo código a los 67 perfiles, por un periodo improrrogable de hasta 2 meses a partir del 01 de diciembre del 2022, a la Dirección del Plan de Innovación. Lo anterior, *“considerando la importancia que tiene para la institución el Proyecto para la implementación del Enterprise Resource Planning (ERP) y no generar una afectación en los procesos operativos y estratégicos en las unidades que han aportado funcionarios para la ejecución de este proyecto”*

Derivado de lo anterior, la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección del Plan Innovación efectuaron las acciones correspondientes para gestionar la creación de plazas de Servicios Especiales, siendo que mediante oficio SJD-0285-2023 del 20 de marzo de 2023 se comunicó la creación de 69 plazas temporales, de conformidad con lo acordado por Junta Directiva en la sesión No. 9320 celebrada el 20 de marzo de 2023.

Por otra parte, Junta Directiva, mediante el artículo 29° de la sesión No. 9325, celebrada el 13 de abril de 2023, avaló la nueva propuesta de Gobernanza para el Programa Plan Innovación, acordándose lo siguiente:

“ACUERDO PRIMERO

Aprobar la propuesta del modelo de Gobernanza para el Programa Plan Innovación con las observaciones deliberadas por el órgano colegiado, el cual define que el Patrocinio del mismo estará en la Presidencia Ejecutiva, así como los roles y responsabilidades de la Junta Directiva, Consejo Tecnológico, las Gerencias, Dirección de Planificación, Dirección de Tecnologías de Información y la de la Dirección del Programa, los cuales en conjunto deberán asegurar la consecución del cronograma definido.

ACUERDO SEGUNDO

Conformar una comisión coordinada por el director Juan Ignacio Monge Vargas e integrada por la Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, la Dirección de Planificación Institucional y el Ing. Manuel

Montillano Vivas, con el objetivo de que se revise el funcionamiento, organización y recursos requeridos para la adecuada ejecución de este proyecto, los sistemas legados y sistemas de integración de la Dirección de Tecnologías de Información, a efecto de que presente las propuestas de fortalecimiento ante el Consejo tecnológico y posteriormente ante la Junta Directiva.”

En ese sentido, de conformidad con la información facilitada el 16 de junio de 2023, por el Lic. Jonathan Murillo Ramón, funcionario del Plan Innovación, se observó que 46 personas trabajadoras entre enero y junio 2023, no continuaron laborando en el desarrollo del citado proyecto, debido a distintos motivos, según se detalla a continuación: uno se pensionó, 35 colaboradores regresaron a su unidad de origen por cuanto renunciaron al proyecto o no se les prorrogó el aval de uso del Modelo de Sustitución de plazas en el mismo código, además, la Dirección de Administración y Gestión de Personal no aprobó el uso del perfil de cinco Analistas en Sistemas 4 en TIC; un Jefe sistemas 1; dos Jefes Subárea de Sede y dos Subdirector de Sede para continuar en el proyecto.

Aunado a lo anterior, mediante reunión efectuada el 16 de junio de 2023, donde participó la MSc. Vilma Campos Gómez, gerente Administrativa, MSc. Natalia Villalobos Leiva, en calidad de directora a.i de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Lic. Manuel Montillano Vivas, director del Plan Innovación, así como funcionarios de ese proyecto y de la Auditoría Interna, se conoció que no se autorizó continuar con el Modelo de Gobernanza del Plan Innovación. Asimismo, se informó en esa oportunidad que los perfiles como el de subdirector Institucional de Sede, Jefe de Área Sede, Jefe Subárea de Sede, entre otros, por la naturaleza de las funciones establecidas en el Manual Descriptivo de Puestos no podrían continuar trasladados al proyecto; situación que indica la administración podría generar el riesgo de que se atrase el desarrollo e implementación del programa.

La Ley General de Control Interno, en su artículo 14° refiere al deber de la administración de efectuar las valoraciones de riesgo, en los siguientes aspectos:

“a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”

CONSIDERACIONES FINALES

En virtud de lo anterior, se determinó que el “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS” es un proyecto declarado por Junta Directiva de interés institucional, el cual tiene el propósito de mejorar la gestión financiera, administrativa y logística de la Caja Costarricense de Seguro Social; que permitirá aprovechar los recursos y contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales, a través de soluciones tecnológicas integradas que garantizarán la oportunidad y confiabilidad de la información.

El Plan Innovación es un proyecto en el que, a diciembre 2022, ha invertido **¢13,529,621,464.07** (Trece mil quinientos veintinueve millones seiscientos veintiún mil cuatrocientos sesenta y cuatro colones con 07/100), principalmente esta erogación de recursos corresponde a las obligaciones contractuales con la firma PwC y el Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica S.A., que se encuentran a la fecha en la etapa de ejecución contractual.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Respecto al Modelo de Gobernanza diseñado inicialmente para el Plan Innovación, la Administración Activa se vio en la necesidad de ajustar los perfiles ocupacionales que participaban como lo son: jefes de Área y Subárea de Sede, Subdirectores de Sede, entre otros; cuya naturaleza y funciones establecidas en el Manual Descriptivo de Puestos no se ajustan para ser desempeñadas en un proyecto estratégico.

Aunado a lo anterior, Junta Directiva en aras de garantizar la continuidad del proyecto, avaló el uso del modelo de sustitución de plazas en el mismo código desde el 2019, siendo que, a partir de marzo de 2023, el Órgano Colegiado no prorrogó su utilización, a fin de que el Plan de Innovación migrara al uso de plazas de Servicios Especiales, de conformidad con el nuevo modelo de Gobernanza que aprobó Junta Directiva mediante el artículo 29° de la sesión No. 9325.

En ese sentido, preocupa a esta Auditoría que las situaciones expuestas han generado que funcionarios trasladados al proyecto desde su origen han renunciado o no ha sido factible su continuación por cuando el perfil que ostentan no se ajusta a la estructura organizativa de un proyecto; aspecto que evidentemente va a incidir en el atraso en la implementación de las actividades pendientes de desarrollo del programa.

Corolario de lo anterior, se advierte y previene de la situación expuesta, a fin de que la Administración Activa adopte las acciones y/o estrategias de forma inmediata que garanticen la continuidad del proyecto, y su puesta en marcha en el plazo definido y aprobado por Junta Directiva. Asimismo, es importante que todas las acciones que se desarrollen se apeguen al bloque de la legalidad que estipula el artículo 11 de la Ley General de Administración Pública; y se disponga del aval de las autoridades superiores.

Finalmente, se deberá informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones adoptadas en el **plazo de 1 mes** posterior al recibo del presente documento.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ANP/PVE/CAG/lbc

Anexo (1)

1. Modelo de Administración del Portafolio de Innovación Definido por PwC.
- C. Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, en su condición de patrocinadora, Plan de Innovación, según el nuevo modelo de gobernanza, artículo 29°, de la sesión N° 9325, Presidencia Ejecutiva-1102.
Auditoría-1111

Referencia: ID-91773

Anexo 1
Modelo de Administración del Portafolio de Innovación
Definido por PwC

Rol	Descripción	Matriz de responsabilidades	Matriz de decisiones	Competencias requeridas
Líder de Programa	Responsable por administrar y ejecutar exitosamente el programa, asegurando la entrega de los beneficios esperados. Funge como enlace con el Director de Portafolio, el Comité de Administración del Programa y el Patrocinador.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar cambios • Administrar riesgos • Administrar los recursos (humanos, tecnológicos y materiales) • Administrar recursos financieros • Resolver problemas y conflictos • Administrar comunicaciones e interesados • Validar el diseño y arquitectura de las soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del plan de proyecto/acción • Aprobación de cambios mayores al proyecto/acción • Aprobación del inicio y cierre del proyecto/acción • Aprobación de las revisiones financieras del proyecto/acción • Aprobación de los reportes de progreso del proyecto/acción • Aprobación de los recursos del proyecto/acción • Resolución de conflictos y problemas del proyecto/acción 	<p>Competencias Funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud flexible • Actitud proactiva • Atención simultánea • Comunicación oral • Habilidad de negociación • Integridad • Liderazgo • Orientación al cumplimiento • Pensamiento analítico • Capacidad para resolución de problemas • Capacidad para trabajar bajo presión • Capacidad para trabajar en equipo <p>Competencias Gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos • Desarrollo de personal • Dirección de personal • Evaluación de riesgos • Pensamiento y visión estratégica • Toma de decisiones
Líderes y co-líderes de proceso	Responsables por definir y aprobar los procesos a implementar, así como los modelos de negocio que los sustenten.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proyecto/acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los cambios a los procesos de negocio • Aprobación de los diseños funcionales de las soluciones • Aprobación de los resultados de las pruebas de las soluciones • Aprobación del pase a producción de las soluciones implementadas • Certificar los datos a cargar en las soluciones 	<p>Competencias Funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud flexible • Actitud proactiva • Atención simultánea • Integridad • Liderazgo • Orientación al cumplimiento • Capacidad para trabajar bajo presión • Capacidad para trabajar en equipo
Expertos de proceso	Responsables por aportar conocimiento experto de los procesos de negocio y apoyar a los líderes y co-líderes en el desarrollo de las actividades del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proyecto/acción. 		<p>Competencias Funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud flexible • Actitud proactiva • Integridad • Orientación al cumplimiento • Capacidad para trabajar en equipo



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

Rol	Descripción	Matriz de responsabilidades	Matriz de decisiones	Competencias requeridas
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina dor de Proyecto/ Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por la planificación, ejecución y seguimiento efectivo del proyecto/acción, a efectos de entregar los resultados acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y administra del proyecto/acción • Ejecución del proyecto/acción • Monitorear el desempeño (tiempo, calidad, alcance) • Administrar cambios • Administrar riesgos • Administrar los recursos (humanos, tecnológicos y materiales) • Administrar recursos financieros • Resolver y conflictos • Administrar comunicaciones e interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de cambios menores al proyecto/acción • Resolución de conflictos y problemas del proyecto/acción • Aprobación del pase a producción de las soluciones implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias Funcionales • Actitud flexible • Actitud proactiva • Comunicación oral • Habilidad de negociación • Integridad • Liderazgo • Orientación al cumplimiento • Pensamiento analítico • Capacidad para resolución de problemas • Capacidad para trabajar bajo presión • Capacidad para trabajar en equipo <p>Competencias Gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos • Desarrollo de personal • Dirección de personal • Evaluación de riesgos • Pensamiento y visión estratégica • Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia. Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, elaborado por PwC, Fase cero